

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI TUGAS DAN BERORIENTASI BAWAHAN TERHADAP KEDISIPLINAN PEGAWAI LEMBAGA PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN PROVINSI MALUKU

Anatje Taribuka

Staf Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Maluku

Joko Sunaryo

Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pegunungan Bintang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi bawahan dan pengaruhnya terhadap kedisiplinan pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan provinsi Maluku. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku. Variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X1), gaya kepemimpinan berorientasi bawahan (X2), dan kedisiplinan pegawai (Y). Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku sebanyak 112 orang pegawai. Sampel adalah sebanyak 84 orang pegawai yang ditentukan secara stratified random sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hipotesis diuji dan dianalisis dengan menggunakan regresi sederhana dan regresi ganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap kedisiplinan pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan provinsi Maluku, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi bawahan terhadap kedisiplinan pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku, dan (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi bawahan secara bersama-sama terhadap kedisiplinan pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan provinsi Maluku.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, kedisiplinan pegawai

PENDAHULUAN

Kepemimpinan sebenarnya sudah ada sejak dahulu dan untuk itu kepemimpinan membutuhkan manusia. Itu berarti, dalam kehidupan masyarakat atau kehidupan organisasi tidak dapat menjalankan tugas atau fungsinya tanpa seorang pemimpin. Kepemimpinan juga memerlukan pengikut. Pemimpin tanpa pengikut, tidak akan pernah menjadi pemimpin. Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin harus memiliki cara, perilaku atau gaya, tertentu dalam menjalankan tugas kepemimpinannya agar dapat mengarahkan, membimbing, serta mempengaruhi pegawai untuk melakukan tugasnya demi mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan diyakini dapat memengaruhi bawahan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Asumsi yang digunakan dalam gaya kepemimpinan ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam semua kondisi, akan tetapi terdapat dua gaya kepemimpinan yang diyakini efektif untuk dapat memengaruhi perilaku pegawai, yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi bawahan. Adapun gaya kepemimpinan berorientasi tugas adalah gaya kepemimpinan yang pemimpinnya lebih melihat atau berorientasi pada tugas-tugas ketimbang pada pengembangan karyawan dimana, pemimpin mengandalkan kekuasaan, imbalan dan hukuman, dan kemudian gaya kepemimpinan berorientasi bawahan, yang mana pemimpinnya lebih memperhatikan hubungan dengan bawahan, memperhatikan kebutuhan bawahan dan mengganggap bawahan sebagai rekan kerja.

Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) provinsi Maluku terlihat gaya kepemimpinan yang cenderung diterapkan oleh pimpinan adalah kearah gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi bawahan yang merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap oleh para ahli dan peneliti sebagai gaya kepemimpinan yang aktif dan efektif. Sehubungan dengan itu, fenomena yang terlihat pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Maluku adalah ketidakdisiplinan pegawai. Karena mengingat Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) adalah sebagai unit pelaksana teknis dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang mempunyai tugas melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah di provinsi Maluku berdasarkan kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati seluruh peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi, sehingga seluruh proses pencapaian tujuan organisasi pasti akan berjalan baik sesuai dengan yang seharusnya, yang mana dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelanggan/ pengguna jasa, kemudian dapat meningkatkan hasil kerja yang maksimal. Selain itu, kedisiplinan mendatangkan kepuasan bagi pengguna jasa sehingga timbul kepercayaan terhadap eksistensi LPMP sebagai lembaga yang kredibel.

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang mengatur kedisiplinan bagi pegawai dan disamping itu ada pula Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang telah ada sebelumnya, sebagaimana telah dimuat di dalam Bab II Pasal (2) UU No.43 Tahun 1999, mengandung beberapa ketentuan yang harus dilaksanakan yaitu:

1. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, serta melaksanakan perintah-perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berhak.
2. Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Menggunakan dan memelihara barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya.
4. Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama pegawai Negeri Sipil dan atasannya.

Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan pada waktu atau jam kantor saja melainkan juga tanggung jawab lainnya yang diatur, ditetapkan atau diberikan oleh organisasi. Selain itu “Kedisiplinan adalah fungsi operatif dari manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi tingkat prestasi kerja yang dapat dicapainya” (Fathoni, 2006:172).

KAJIAN TEORI

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dalam suatu organisasi atau sistem social yang dipimpinya. Selanjutnya, menurut Wirawan, (2013: 352) “Gaya Kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya”. Pola perilaku disini dalam pengertian dinamis. Jadi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kualitas atau kuantitas pengikut atau bawahan, situasi, dan budaya organisasi atau sistim sosialnya.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Gaya ini bertujuan untuk menimbulkan kepatuhan pada mereka yang bekerja dalam suatu organisasi dalam memenuhi pencapaian tujuan dan fungsi organisasi. “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain” (Thoah, 1994:227).

Peneliti yang mempelajari pendekatan gaya kepemimpinan yang menurut mereka adalah efektif (dinamis) yaitu gaya yang berorientasi tugas dan hubungan (hubungan dengan bawahan). Bahkan dinyatakan bahwa kepemimpinan dibentuk dari dua jenis perilaku umum yaitu perilaku tugas dan hubungan. Gaya kepemimpinan yang fokus pada tugas (struktur tugas) membantu pencapaian tujuan, dimana dengan memberlakukan gaya tugas ini, pemimpin membantu anggota kelompok untuk mencapai tujuan mereka. Sementara gaya yang focus pada hubungan, yang dalam hal ini adalah hubungan dengan bawahan, merupakan situasi dimana pemimpin membantu pengikut merasa nyaman dengan dirinya sendiri, dengan orang lain, dan dengan situasi dimana mereka berada.

Banyak kajian dan penelitian telah dilaksanakan, dan dalam sejumlah konteks yang dirasa sangat efektif adalah pertimbangan akan kedua perilaku/gaya kepemimpinan ini, yang mana itu adalah bentuk terbaik kepemimpinan (Northouse, 2013:74). Bagaimana seorang pemimpin secara optimal dapat mencampurkan gaya /perilaku tugas dan hubungan (bawahan), telah menjadi tugas sentral, yang diperkuat dengan teori kepemimpinan yang berusaha menjelaskan dan menunjukkan bagaimana pemimpin seharusnya mengintegrasikan hubungan atau perhatian terhadap bawahan dan struktur tugas kedalam gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan dampak pada kepuasan kerja dan kinerja pengikut.

Sejumlah temuan menjelaskan pentingnya seorang pemimpin memiliki orientasi tugas dan orientasi bawahan (hubungan) yang tinggi disegala situasi Misumi (1985) dalam Northouse (2013). Dengan demikian, kedua gaya/perilaku kepemimpinan ini dirasa aktif dan efektif untuk dapat memengaruhi perilaku pegawai.

1. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin lebih tertuju kepada pelaksanaan tugas-tugas atau pekerjaan. Pemimpin menerapkan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas bawahannya. Pemimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk memengaruhi bawahannya.. Jadi artinya, pada kepemimpinan ini pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk memengaruhi bawahannya untuk berpikir dan bertindak sesuai keinginannya, patuh kepadanya, serta menaati peraturan yang berlaku dalam organisasi. Bagi pemimpin ini memberlakukan adanya paksaan, hukuman dan imbalan bisa memengaruhi perilaku bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (bawahan)

Pada Gaya kepemimpinan ini pimpinan lebih perhatian kepada pengembangan bawahan, dimana pimpinan dapat mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan, pimpinan mempercayai bawahan, pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan juga menyediakan kebutuhan bawahan. Di samping itu, pimpinan juga menciptakan persahabatan dengan bawahan, dan menumbuhkan rasa percaya diri bawahan dan rasa saling percaya diantara sesama bawahan. Jadi, pada gaya kepemimpinan ini pemimpin beranggapan bahwa, dengan memberikan perhatian, serta menjalin persahabatan atau hubungan baik dengan bawahan, maka pemimpin dengan sendirinya dapat memengaruhi bawahan untuk berperilaku patuh pada pimpinan dan taat pada peraturan yang berlaku dalam organisasi. pemimpin memperlakukan bawahan sebagai subyek, dan bukan obyek.

Ada beberapa teori gaya kepemimpinan yang dijadikan landasan pijak dalam penelitian ini, antara lain:

1. Teori Ohio State University.

Teori yang paling tua mengenai gaya kepemimpinan adalah hasil dari studi di Ohio University. Studi ini dilakukan oleh J.K. Hemphil (1949) dalam Wirawan (2013) yang dimulai dengan mengumpulkan 1800 butir pertanyaan yang melukiskan perilaku kepemimpinan, yang didasarkan pada dua dimensi yaitu dimensi perhatian terhadap bawahan (konsiderasi) dan dimensi perhatian terhadap tugas (Inisiasi).

a. Dimensi Perhatian Terhadap Bawahan (*Consideration Dimension*).

Dimensi perhatian adalah tinggi rendahnya pemimpin bertindak dan berperilaku dengan pola yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan memperhatikan kesejahteraannya. Indikator perilaku/gaya kepemimpinan ini adalah seagai berikut.

1) Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.

- 2) Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan problem dan keluhan yang dihadapi bawahan.
- 3) Menerima saran bawahan
- 4) Memperlakukan semua bawahan dengan cara yang sama
- 5) Memperhatikan kesejahteraan bawahan.

b. Dimensi Perhatian Terhadap Tugas (*Initiating Structure Dimension*).

Dimensi perhatian terhadap tugas adalah tinggi rendahnya pemimpin mendefinisikan dan menstrukturisasi dan menentukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator perilaku kepemimpinan dalam dimensi ini antara lain yaitu.

- 1) Mengkriuk dan marah terhadap bawahannya yang malas dan berkinerja rendah.
- 2) Memberi tugas kepada bawahannya secara rinci .
- 3) Mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja.
- 4) Mengoordinasi dan mensupervisi bawahan secara ketat.
- 5) Menentukan target keluaran

Secara umum dapat disimpulkan bahwa kedua dimensi menawarkan cara untuk menilai perilaku pemimpin. Kedua dimensi ini mengingatkan pemimpin bahwa dampak mereka terhadap orang lain (bawahan) terjadi lewat perilaku yang mereka lakukan dan juga dalam hubungan yang mereka ciptakan.

2 Teori University of Michigan

Teori ini dimunculkan dari studi yang dilakukan oleh *Institute of Social Research, University of Michigan*, (Wirawan, 2013: 354) tentang kepemimpinan. Studi ini dilakukan hampir bersamaan dengan studi yang dilakukan oleh kelompok studi Ohio State University. Studi ini memfokuskan diri pada hubungan antara perilaku pemimpin, proses kelompok dan pengukuran kinerja kelompok. Penelitian ini seperti yang dikemukakan oleh Rensis Likert (1961) untuk menentukan pemimpin efektif atau tidak efektif . Studi kemudian mengelompokkan perilaku pemimpin menjadi dua kelompok perilaku yaitu.

a. Task Oriented Behaviour (perilaku berorientasi pada ketugasan).

Para manajer dengan gaya ini efektif melakukan pekerjaan yang berbeda dengan para bawahannya. Mereka mengkonsentrasikan dirinya pada fungsi perilaku ketugasan seperti perencanaan, penskeduluan (penjadwalan) pekerjaan, mengoordinasi aktivitas bawahan, menyediakan sumber-sumber dan bantuan teknis yang diperlukan bawahan. Mereka membantu bawahannya dalam menentukan standar kinerja secara realistik

b. Relationship Oriented Behaviour (perilaku berorientasi hubungan).

Para manajer dengan gaya ini memusatkan perhatiannya kepada hubungan antar manusia. Mereka sopan dan mendukung bawahannya dengan percaya diri serta berusaha memahami problem yang dihadapi bawahannya. Di samping itu, meminta saran kepada bawahannya dan mensubversi secara longgar atau tidak ketat. Mereka menentukan tujuan bawahannya dan masukan dari bawahannya dan mempercayai bawahannya untuk melaksanakannya.

Kemudian Likert menamakan gaya ini *employee-centered manager* (manajer terfokus pada karyawan), karena pada gaya ini manajer memfokuskan perhatian utamanya kepada

aspek problem bawahannya dan berupaya membangun kelompok kerja efektif dengan tujuan kinerja tinggi. Kemudian, manejer yang memfokuskan pada produksi disebut *job-centered manager* (manejer terfokus pada pekerjaan).

Jadi, pada teori ini terlihat bahwa ada dua gaya kepemimpinan yang dipakai oleh manejer untuk dapat dibandingkan mana yang efektif dan tidak efektif untuk dapat memengaruhi bawahan meningkatkan hasil kerjanya.

3. Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori ini dikembangkan oleh Fleishman, Holpin, Winner (tanpa tahun) dalam Sumidjo dan Soebedjo (1986) yang berorientasi pada struktur tugas (inisiasi) dan perilaku pada hubungan (konsederasi) antara pimpinan dan bawahan atau karyawan.

Perilaku pimpinan pada struktur tugas cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi daripada memperhatikan bawahan. Ciri-ciri teori perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah sebagai berikut.

- a. Memberikan kritikan pada pelaksanaan pekerjaan yang jelek.
- b. Menekankan pentingnya batas waktu dalam pelaksanaan tugas kepada bawahan.
- c. Selalu memberitahu apa yang dikerjakan bawahan dan memberi petunjuk
- d. Memberikan standar tertentu pada pekerjaan.
- e. Memaksa bawahan mengikuti standar yang ditentukan
- f. Selalu mengawasi bawahan apakah bekerja sepenuhnya.

Jadi, pada gaya kepemimpinan orientasi tugas ini, pimpinan akan berusaha agar bawahannya melaksanakan tugas sesuai dengan keinginannya. Jadi perhatiannya lebih tertuju kepada pelaksanaan tugas-tugas yang harus dilakukan pengikut atau bawahannya. Pelaksanaan tugas atau pekerjaan menjadi focus utama pada kepemimpinan ini, pekerjaan atau tugas lebih penting dari pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

Kemudian, pemimpin yang berorientasi pada hubungan pimpinan dengan bawahan cenderung kearah kepentingan bawahan. Ciri-cirinya sebagai berikut.

- a. Ramah tamah
- b. Mendukung dan membela bawahan
- c. Mau berkonsultasi, mendengarkan, menerima usulan bawahan
- d. Memikirkan kesejahteraan dan memperlakukan bawahan sama dengan dirinya.
- e. Menciptakan persahabatan dengan bawahan
- f. Saling menghormati.
- g. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Pada kepemimpinan ini, pimpinan lebih melihat karyawan atau bawahan secara manusiawi, sehingga mereka akan memberikan motivasi demi pengembangan dan pertumbuhan karyawan atau bawahan.

Jadi kesimpulannya, dari beberapa teori kepemimpinan diatas yang dikemukakan oleh ahlinya maka dapatlah disimpulkan bahwa ada dua gaya kepemimpinan yang diyakini efektif untuk dapat memengaruhi perilaku bawahan yaitu gaya kepemimpinan

berorientasi tugas dan berorientasi bawahan (hubungan). Pemimpin dapat menerapkannya dalam organisasi yang dipimpinnya, dimana di samping dapat meningkatkan hasil kerja atau kinerja bawahan yang dalam penelitian ini adalah pegawai, secara otomatis juga akan meningkatkan kedisiplinan bawahan atau pegawai karena sebelum pegawai berupaya untuk meningkatkan hasil kerjanya, maka pegawai terlebih dahulu pegawai harus mendisiplinkan dirinya terlebih dahulu dengan taat pada ketentuan organisasi yang mengatur tata kehidupan kerja pada organisasi atau lembaga dimana pegawai itu berada. Jadi, gaya kepemimpinan yang dipakai atau diterapkan oleh seorang pemimpin diyakini dapat memengaruhi pegawai atau bawahannya untuk berperilaku disiplin, dan kemudian disiplin itu bisa membudaya dalam organisasi itu dan dengan demikian, dapat diharapkan adanya peningkatan hasil kerja atau kinerja untuk tercapainya tujuan organisasi.

Kedisiplinan

Didalam buku *Wawasan Kerja Aparatur Negara* disebutkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma serta kaidah yang berlaku dalam masyarakat (Surahmad, 1993:24). Sikap dan perilaku dalam disiplin ditandai oleh berbagai inisiatif, kemampuan dan kehendak untuk mentaati peraturan dengan kata lain, orang yang mempunyai disiplin tinggi tidak semata-mata patuh dan taat peraturan secara kaku, akan tetapi juga mempunyai kehendak (niat) untuk menyesuaikan diri dengan peraturan-peraturan organisasi. “Kedisiplinan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis” (Nitisemito, 1984: 199).

Ukuran tingkat disiplin pegawai menurut Levine (1980: 72) adalah apabila pegawai datang dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian serba baik dan tepat pada pekerjaannya, apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapadengan hati-hati, apabila menghasilkan jumlah dan cara kerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan, dan selesai pada waktunya.

HIPOTESIS

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap kedisiplinan pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan berorientasi bawahan terhadap kedisiplinan pegawai Lembaga Penjaminan Provinsi Maluku.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan bawahan secara bersama-sama terhadap kedisiplinan pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan provinsi Maluku.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah survey dengan pendekatan kuantitatif. Dimana Sampel dalam penelitian ini berjumlah 84 orang pegawai yang ditarik secara *stratified random sampling* dari 112 orang populasi yang adalah pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku. Untuk memudahkan penelitian ini, yang digunakan adalah kuesioner dan panduan wawancara yang berpedoman pada kuesioner untuk melengkapi atau mendukung data kuesioner, serta observasi. Penelitian ini mempunyai dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi bawahan, serta satu variabel terikat yaitu kedisiplinan pegawai. Adapun Proses analisis data penelitian ini yaitu data yang telah terkumpul lewat penyebaran kuesioner, ditabulasikan kemudian dianalisis setelah diketahui hasilnya, maka dilakukan wawancara sebagai pembanding dalam pendukung data kuesioner, untuk melihat apakah ada relevansinya dengan data kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap Kedisiplinan Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis didapati bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap kedisiplinan pegawai LPMP provinsi Maluku. Kedisiplinan pegawai yang terjadi di LPMP provinsi Maluku ditentukan pula oleh sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 13,2 persen, sedangkan 86,8 persen sisanya ditentukan oleh variabel lain. Perhatian dan pengawasan pimpinan secara ketat kepada pelaksanaan tugas-tugas organisasi secara tidak langsung memaksa pegawai untuk berdisiplin dalam bekerja dibarengi dengan adanya sanksi (kritik atas pekerjaan yang tidak sesuai atau buruk) dan imbalan (pujian atas pekerjaan yang baik dan sesuai prosedur) menimbulkan kepatuhan pegawai terhadap setiap peraturan kedisiplinan yang berlaku dalam lembaga.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Bawahan Terhadap Kedisiplinan Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis didapati bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan berorientasi bawahan terhadap kedisiplinan pegawai LPMP provinsi Maluku. Kedisiplinan pegawai di LPMP provinsi Maluku ditentukan karena sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi bawahan sebesar 20,1 persen, sedangkan 79,9 persen sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Perhatian pimpinan kepada pengembangan pegawai dan menyediakan kebutuhan pegawai, menjadikan pegawai sebagai rekan kerja serta menciptakan rasa kekeluargaan dan lingkungan kerja yang nyaman dan suportif membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja, bebas berekspresi dalam

pekerjaannya, merasa dipedulikan dan dipercayai, sehingga timbul rasa penghargaan dari pegawai terhadap pimpinan dan lembaga lewat sikap berdisiplin. Pegawai taat terhadap seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam lembaga.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Bawahan Secara Bersama-Sama Terhadap Kedisiplinan Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis didapati bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi bawahan secara bersama-sama terhadap kedisiplinan pegawai provinsi Maluku. Kedisiplinan pegawai di LPMP provinsi Maluku ditentukan pula oleh sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan bawahan sebesar 27 persen apabila diterapkan secara bersama-sama oleh pimpinan lembaga.

Ternyata lebih besar sumbangan pengaruh kepada kedisiplinan pegawai yakni 27 persen apabila kedua gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan bawahan dapat diterapkan secara bersama-sama oleh pimpinan lembaga. Pemimpin menerapkan kedua gaya kepemimpinan ini sekaligus secara bersama-sama merupakan kombinasi yang aktif dan efektif, dimana pada satu sisi ada pengawasan ketat, tetapi di sisi lain ada kelonggaran. Jadi, perhatian pimpinan bukan saja kepada pelaksanaan tugas-tugas organisasi, tetapi sekaligus pimpinan juga memperhatikan pengembangan pegawai. Pegawai dipedulikan dan diperhatikan kebutuhannya, untuk melaksanakan tugas-tugas organisasinya. Dengan demikian, ada keseimbangan yang terjadi yang dapat menimbulkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan atau norma yang berlaku di dalam lembaga termasuk kedisiplinan. Sesuai dengan temuan di lapangan, maka terdapat faktor-faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai, seperti insentif, kepuasan kerja serta pembagian kerja yang merata.

PENUTUP

- a. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap kedisiplinan pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku.
- b. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi bawahan terhadap kedisiplinan pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku.
- c. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi bawahan secara bersama-sama terhadap kedisiplinan pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku.

Dengan demikian maka gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi bawahan yang diterapkan oleh pimpinan lembaga mempunyai pengaruh terhadap kedisiplinan pegawai pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku dan berimbas kepada pelayanan yang diberikan lembaga kepada pengguna jasanya yaitu pendidik dan tenaga kependidikan di seluruh Maluku.

DAFTAR PUSTAKA

- Fathoni. Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya
- Livine.IS. "tanpa tahun". *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Terjemahan Iral Sugiono, 1980, Jakarta: Cemerlang
- Nitisemito. Alex. 1980. *Managemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Sasmito Bross)
- Peter. G. Northouse. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. (Edisi Keenam), Jakarta: Indeks
- Soemidjo dan Soebedjo. 1986. *Kepemimpinan* (Buku Materi Pokok) UT Kanuika: Jakarta.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*, dilengkapi Metode R&D, Bandung: CV ALFABET
- Thoha, Miftah. 1994. *Perilaku Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- _____. 1995. *Kepemimpinan dan Manajemen (suatu pendekatan perilaku)*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Undang-Undang Republic Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan. Teori Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. (Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada